

A „Z” GENERÁCIÓ KARRIERTERVEZÉSE A PTE KTK-N

THE CAREER PLANNING OF THE GENERATION Z ON THE PTE KTK

BÁLINT BRIGITTA egyetemi tanársegéd, PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

The study investigates the career planning of the members of generation Z who were born after 1990. The research was carried out among third year students at the Faculty of Business and Economics at University of Pécs. Career means achieving goals and self-realization to the respondents. The employers emphasize today that the employee is responsible for his/her career management. For this reason they expect him/her to activate himself/herself. The surveyed members of the generation Z are aware of the importance of career planning but they just partly take actions consciously. Most of them are just waiting for the opportunities. They plan to continue the study in the master program but they would like to work beside their studies. Not all of them wish to work for a big or multinational company. They rather prefer the small and medium-sized enterprises. The salary and the fringe benefits are the most important factors to them when we consider work. If the future workplace or employer will not satisfy their needs then they will not hesitate so much to change.

1. Bevezetés

Az Y generáció már régóta jelen van a munka világában, és tagjai már megmutatták mennyire céltudatosak tudnak lenni. Ha a végzett munka nem felel meg igényeiknek, akkor nem haboznak sokat a váltáson. Kommunikációjuk többnyire online zajlik, és könnyen boldogulnak az új információs technológiai eszközökkel. Viszont az idő előre haladtával lassan a fiatalabb, Z generáció tagjai is kilépnek a munkaerőpiacra, akiknek a munkastílusáról, jövőképéről kevesebbet tudunk. A tanulmány célja ezért, hogy bemutassa, miképpen tervezi a Z generáció a karrierjét, mennyire tudatosan teszi azt, fókuszálva a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán tanuló Gazdálkodási és menedzsment szakos hallgatókra.

2. A karrier és az egyéni karriermenedzsment meghatározása

A karrier kezdetben sok ember számára a vezetői beosztásba kerülést jelentette, a ranglétrán való feljebb jutással azonosították. Ez a kezdeti meghatározás a tradi-



cionális vagy hagyományos (szervezeti) karrier fogalmához köthető, amely Hall (1996) szerint jellemzően egy-két szervezeten belül valósul meg, lineáris karrier állomásokkal, és a sikert az előléptetésben és a fizetésemelésben lehetett mérni. A környezeti változásoknak (pl.: globalizáció, technológiai fejlődés) köszönhetően a szervezetek ellaposodtak (lecsökkent a hierarchia szintek száma). Míg korábban az alkalmazottak a hűségüket adták a munka biztonságáért cserébe, addig az új alkutárgyuk a teljesítményük lett, amiért cserébe a fejlődést, a tanulást várták el. Egyre többször fordult elő, hogy egyén és szervezet megvált egymástól, amelynek következtében egy új fogalom körvonalazódott: a határtalan karrieré (boundaryless). DeFillippi és Arthur (1996) a határtalan karrier alatt olyan munkalehetőségek sorozatát érti, amelyek túlmutatnak egyetlen szervezet határain, azaz egyidejűleg több munkáltatónál valósítható meg karrier, nem egyetlen vállalathoz kapcsolódóan. A határtalan karrier mellett további karrier fogalmak is megjelentek az elmúlt időszakban. Ilyen például a változatos (protean) karrier fogalma (Noe 2013), amely az életpálya változatosságára fókuszál.

A karriermenedzsment fogalmát két oldalról közelíthetjük meg: az egyén és a szervezet szemszögéből. A szerző az egyéni megközelítésre fókuszál jelen tanulmányban. Greenhaus definíciójával élve: „Az egyéni karriermenedzsment az a folyamat, amely során az egyének fejlesztik, megvalósítják és ellenőrzik karriercéljaikat és stratégiájukat.” (Greenhaus, 2010, 12.) A kitűzött karriercélok, karrieraspirációk nagyban függenek a társadalmi környezettől, demográfiai tényezőktől (kor, nem), a szülőktől, szakképzettségtől, tapasztalatoktól és a személyiségtől. A motivációra is nagyjából az előbb felsoroltak hatnak: a személyiség, a környezet és a karrierdöntések. Koncz Katalin is hasonlóképpen ragadja meg az egyéni karriergondozás folyamatát, mint Greenhaus: „az egyének irányítják, befolyásolják, szervezik karrierjüket teljes szakmai életpályájuk folyamán és egy adott szervezetben”. (Koncz 2004) A céljuk, hogy világos perspektívát nyújtson számukra a szervezet, láthassák maguk előtt a lehetőségeiket az előrelépésre, a fejlődésre.

Az egyéni karriergondozás folyamatát négy fő lépésre oszthatjuk Koncz Katalin szerint (2004, 2013). Először is a karriercélok kijelölését kell megtenni az egyének a saját ön- és környezete ismerete alapján. A céloknak kellően specifikusnak, mérhetőnek, elérhetőnek, realizálhatónak és időhöz kötöttnek kell lenniük. A célok elérését ezután gondosan meg kell tervezni, majd a meghatározott lépéseket végre kell hajtania. A bezáró szakasz a karrier értékelését foglalja magába, amikor számba veszi az illető, hogy a kitűzött karriercélokat milyen mértékben sikerült elérnie.

Jelen cikk a korból, illetve a generációs sajátosságokból fakadó karriertervezési jellegzetességekre koncentrál, nem feledve azt a tényt sem, hogy a kutatás eredményeit nagyban befolyásolta az is, hogy a megkérdezettek egyetemi hallgatók voltak.





3. Generációk

A generációk címkézése a baby-boomerek időszakától jelent meg. Előtte csupán a különböző korosztály megjelölésére használtak olyan kifejezéseket, mint „idős generáció” vagy „fiatal generáció”. A generáció olyan személyek csoportja, „akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi markerek voltak hatással rájuk – más szóval a generáció egy azonos életkor és életszakasz, létfeltételek és technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport”. (McCrindle – Wolfinger 2010: 14) Mindegyiknek megvan a maguk sajátosságai, közös jellemzőik. Majd a környezet, a világ történéseinek hatására új tulajdonságok kerülnek előtérbe, és egy új nemzedék formálódik.

A legújabb nemzedékek esetében fontos kiemelni, hogy „közös jellemzőik minden eddiginél inkább átlépték a globális, kulturális és szociogazdasági határokat. A globalizációnak köszönhetően, melyet a mai változatos technológiai újítások tettek lehetővé, az ausztrál, amerikai, brit, német és japán fiatalokat ugyanazon események, trendek és folyamatok alakítják...” (McCrindle – Wolfinger 2010: 14.) Míg korábban nem biztos, hogy teljesen azonos értékrendet vallottak egy-egy kultúra generációi, mára hasonló élményekben van részük a fiatal korosztályoknak.

A szakirodalom áttanulmányozása során főképp a 20-21. század generációs csoportjaival lehet találkozni, azonban már korábbi évszázadokból is beazonosíthatók generációk (Pais 2013). Az újabb generációk kapcsán megállapítható, hogy sem azok megnevezései, sem azok időbeli besorolása nem egységes (1. táblázat).

1. táblázat: A generációk

Table 1.: Generations

Howe és Strauss (1991)	Lancaster és Stillman (2002)	Oblinger és Oblinger (2005)	Mccrindle Research (2012)
Csendes generáció (1925-1943)	Hagyománytisztelők (1900-1945)	Érettek (<1946)	Építők (1925-1945)
Boom generáció (1943-1961)	Baby boomerek (1946-1964)	Baby boomerek (1947-1964)	Baby boomerek (1946-1964)
13. generáció (1961-1981)	X generáció (1965-1980)	Gen-Xers (1965-1980)	X generáció (1965-79)
Millenniumi gene- ráció (1982-2000)	Ezredfordulósok / Y generáció / Jövő generáció (1981-1999)	Gen-Y, NetGen, Millenaristák (1981-1995)	Y generáció (1980-1994)
		Millenaristák követői (1995-)	Z generáció (1995-2010)

Forrás: (Reeves - Oh (2007); Lancaster - Stillman (2002); Mccrindle Research (2012) alapján saját szerkesztés)





A tanulmány további részében röviden ismertetésre kerülnek a munkaerőpiacon jelenlévő generációk, valamint bővebben bemutatásra kerül a Z generáció, akinek tagjai még alig vagy egyáltalán nem tették be lábukat a munka világába.

3.1. Baby-boomers

A Baby-boomerek a saját tinédzser korukban és a főiskolai éveik során jellemzően az 1960-as évek ellenkultúrájának részei voltak, azonban továbbra is elkötelezettek voltak az olyan alapértékekhez, mint a nemek közötti egyenlőség, a faji egyenlőség és a környezetvédelem. (Strauss – Howe 1991) Többnyire az 1946-64 között születettek tartoznak ide. A nemzedék a nevét az akkori korszakban megnövekedett születési számok miatt kapta.

„A fejlődési időszakban születtek, fiatalkorukat az ébredés éveiben, középkorú éveiket a feltárás és idős korukat a krízis éveiben töltötték. Ez a generáció a háború utáni fejlődés korában született. A civil mozgalmak, melyek a boomerek ifjúkorát meghatározták, az ébredés legközelebbi példája.” (McCrindle – Wolfinger 2010: 15) Következésképpen ezt a korosztályt a nagylázadóknak tekinthetjük, akik békében és boldogan akartak élni. Majd felnőttként kénytelenek voltak munkába állni, és megtanulták a fegyelmet, a tiszteletet és a kitartást. Nagymértékben kötődnek a munkahelyükhöz. (Kissné 2010)

Magyarországon ennek a generációnak az ételét jelentősen meghatározta a szocializmus megépülése, melyben ők is részt vettek és ez meghatározta életfelfogásukat. Megjelent a poroszos tekintélyelvűség nem csak a munkájuk során, hanem a gyereknevelésben is. A fiatalabb tagok közül sokan a rendszerváltás után beleváltak a privatizációba. Azonban ez az a nemzedék, akik sokat is vesztek, mivel a biztos munkahelyek eltűntek. (Tari 2010)

„Ha azonban jobban a dolgok mögé nézünk, akkor a szoft-szocializmusban is jellegében ugyanaz a folyamat mutatkozott, mint a fejlett országokban, vagyis megjelent a „fridsider-szocializmus”, a kis léptékű gazdagodás lehetősége és ténye. Ily módon azt állapíthatjuk meg, hogy a folyamatok hasonlóak, csak annak eredményeinek megjelenése korlátozott mértékű a magyar viszonyok között.” (Töröcsik 2009: 224)

3.2. X generáció

A következő generáció tagjai, az „X-ek” a baby-boomerek után születtek 1965 és 1979 között. Egyfajta átmeneti generációnak tekinthetők, akiknek az idején gyors fejlődésnek indult a technika, elkészültek az első személyi számítógépek, és megindult az internet terjeszkedése. Azonban ezeket az új technikai vívmányokat nehezebben fogadják be, mint a későbbi generációk, de képesek mindig megújulni és tartani az élet felgyorsult ritmusát. „A mai 40-50 éveseket fiatalokként lázadónak tekintették: házasság előtt léptek intim kapcsolatba, nem olyan vallásosak, mint szüleik és úgy írták le őket, mint akik „nem tisztelik szüleiket”.” (Böröcsök é.n.)





Különböző ellentmondások és politikai folyamatok formálták ezt a generációt. Nem véletlenül adta Billy Idol első zenekarának a Generation X elnevezést, hogy megmutassa ez már egy másik nemzedék. A generáció megnevezésének elterjedése Douglas Coupland azonos című könyvének köszönhető, mely 1991-ben jelent meg.

Az X-generáció elnevezés nem is csak az embereket jelöli, hanem egyfajta társadalmi hierarchiát, mely a státus, a pénz és a társadalmi ranglétra szent triumvirátusát ötvözi, melynek rabságában élnek érzelmileg-szellemileg üres életet a nemzedék tagjai. (Kissné 2010) Folyamatos hajsza van jelen a mindennapjaikban, hogy igényeiknek megfelelő fizetést érjenek el, jó pozícióba kerüljenek munkahelyükön, valamint társadalmilag is elismertek legyenek.

3.3. Y generáció

1980 és 1994 között született a következő nemzedék, melyet olyan elnevezésekkel is szoktak illetni, mint MTV generáció, Millenniumi generáció vagy Net generáció. (Levickaité 2010: 173) Ők már igazi internet korosztály, minden napi életük része az internet, egyfolytában a világhálón lógnak szinte. Az újabb és újabb innovatív technikai találmányok nem okoznak gondot nekik, rögtön megtalálják helyes használati módot. „Ennek a generációnak már nem jelent problémát eligazodni a felgyorsult világban: pörög az életük és megpróbálnak „up to date” lenni a technikai vívmányokban.” (Börösök é. n.) Életük nyitottá válik a különböző közösségi hálókon keresztül, mint például a Facebook, ha valami említésre méltó történik velük, egyből megosztják a barátaikkal.

Inkább rövid távú szemlélet jellemzi őket, nem terveznek hosszú távra. Az elkötelezettségnél és a hűségnél fontosabb az élvezet számukra. Nincs, vagy csupán kevés megtakarításuk van. A mának élnek, a jelen élményei fontosak számukra, hogy mindig jól érezzék magukat. Ebben kiemelkedő szerepet játszanak a barátaik, akikkel szeretnek együtt lenni. Könnyen elfogadják a változatos dolgokat, a kulturális különbségeket. (McCrindle – Wolfinger 2010)

„Számukra a siker, karrier, pénz fogalma elsőrendű fontosságú, mert megtanulták, hogy a fogyasztói társadalomban csak ez visz előre. Már nem „engedelmes munkaerők”, hanem sokszor öntörvényű személyiségek, akiknek a munkahely csak egy a sok közül, amit bármikor lehet változtatni.” (Tari 2010: 23) Ők már nem az életüket rendelik a munkájuk alá, hanem éppen ellenkezőleg a munkát szervezik az életük köré. Egy 2007-es felmérés szerint (Montana – Petit 2008) ennek a korosztálynak fontos a munkájában, hogy elismerjék. A kemény munkájáért megfelelően jó fizetést kapjon. Az emberi kapcsolatok is meghatározóak számára, számít neki, hogy jól kijöjjön a kollégáival. Megkívánja, hogy legyen lehetősége előre lépni a szervezetben, érdekes feladatokat lásson el, valamint a saját fejlődése is előtérben legyen.





3.4. Z generáció

Az előző generációnál létezik még inkább internet függő nemzedék, ők a Z generáció, akik születése egyesek szerint már az 1982-es évtől számítható (Strauss-Howe 1992), míg megjelenik olyan vélemény is a szakirodalomban, hogy a 90-es évek elejétől kezdve született fiatalok tekinthetők a csoport tagjainak (Törőcsik-Pál 2015). Míg a leggyakoribb feltételezés (mint az 1. táblázatban is látható volt), hogy az 1995-2010-es időszakra tehető a generáció tagjainak világra jövele (Oblinger-Oblinger 2005; Tari 2011; Mccrindle Research 2012). „Instant online” korosztálynak is nevezik őket, mert folyamatosan online vannak. Hívják őket „kapcsolgatóknak” is („Zappers”) (Mute 2004), mivel könnyedén váltogatnak különböző tevékenységek között, és egyszerre több mindenre képesek odafigyelni. Emiatt a „multi-tasking” képesség miatt a gyorsaság válik fontosabbá, mint a pontosság. Ők csak ezt a vezeték nélküli, hiperhivatkozásokkal teli felhasználó által megalkotott világot ismerik. Mindig csak pár kattintásra vannak a tudástól. Hamarabb érik ez a generáció, gyorsabban nőnek fel. Előbb kerülnek az oktatásba, mint más generációk. (Levickaitè 2010) Az Internet penetráció riport is a fentieket támasztja alá, miszerint a 15-24 évesek körében tízből kilencen interneteznek. Folyamatosan nő azok aránya is, akik közvetlenül a mobilkészülékükön interneteznek. Jelenleg a heti internetezők egyötöde böngészzi az internetet mobilján legalább alkalmanként – ez a tevékenység leginkább a fiatal férfiakra jellemző. (Internetpenetráció riport 2011/Q3)

Ferincz – Szabó szerzőpáros (Ferincz – Szabó 2012) a következőképpen mutatja be őket: A generáció tagjai könnyen boldogulnak ebben a multikulturális világban, hiszen már ebben nevelkedtek fel. Csupán egy kattintásba kerül számukra, hogy más kultúrájú személlyel teremtsenek kapcsolatot. Nagyon kreatívak, és felfoghatatlan tudásszomja jellemzi őket. Ők az első globális, technikailag legjobban képzett és mind társadalmilag, mind technológiailag legönállóbb nemzedék. Virtuális hálózatok veszik körül őket, ezért nagyon nyitottak, ami komoly veszélyt is jelenthet számukra. Értéket jelent számukra a megosztás, a kulturális javak ingyenes hozzáférhetősége, valamint a környezetvédelem és az információ.

„A Z-generáció tagjai a jövő fogyasztói, és kiválóan ki is vannak képezve: már kiskoruktól hozzászoktak a reklámokhoz, és ahhoz, hogy amit szerintük megérdemelnek, azt el is érik. Az interneten kiválóan elboldogulnak és számunkra érthetetlen rövidítésekkel kommunikálnak...” (Nagyító alatt: a zűrös Z-generáció) A Z-ék számára fontos, hogy trendik legyenek, és mindenből a legjobbat szerezzék be. Hódítanak náluk az okostelefonok, melyet igyekeznek is a vállalatok kihasználni. A közösségi hálók is kiemelkedő szereppel vannak jelen életükben, hiszen ez a fő platform, ahol elérik egymást, és megoszthatják gondolataikat.

A szakirodalmi áttekintés és az 1. táblázat alapján elmondható, hogy egyesek az Y generáció szülöttei közé sorolják az 1995-ig világra jöttöket, és az utána jövőket számítják a Z generáció tagjainak. Jelen kutatás az 1990-es évek elején született személyeket is a Z generáció tagjai közé sorolja.



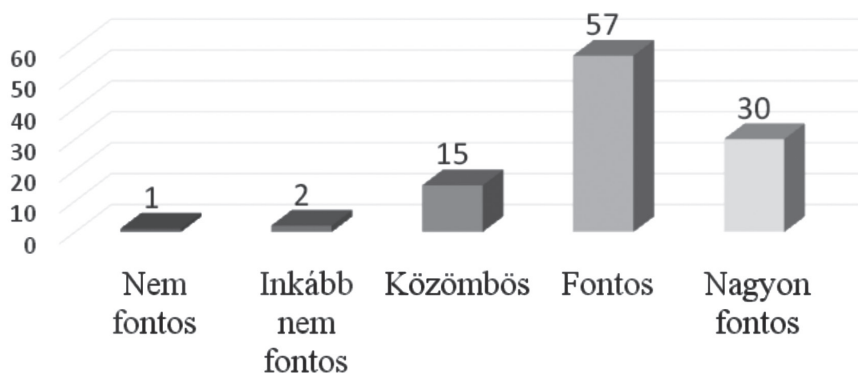




A leggyakrabban az életpályával, a célok elérésével, az előrelépéssel és az önmegvalósítással azonosították a karriert. A válaszokban megjelent még többek között a fejlődés és a siker motívuma, valamint a munka, amit szívesen csinállok állítás is. A régi, inkább negatívnak tekinthető karrier felfogás (törtető, egyet jelent a szervezeti hierarchiában való feljebbjutással) elemei kevésbé jelentek meg az értelmezések között: felfelé ívelő, magasabb beosztás.

A kitöltők a karriertervezést átlagosan fontosnak ítélték meg (4,08) az 1-től 5-ig terjedő skálán (2. ábra). Ez köszönhető annak, hogy a kitöltők több, mint fele (54%) fontosnak tartja, míg majdnem harmaduk (29%) nagyon fontosnak minősítette, tehát érzékelik, hogy szükség van tervezésre, tudatosságra az életpályájuk során.

2. ábra: Karriertervezés fontossága (n=105 fő)
Figure 2.: The importance of career planning (n=105 fő)



Forrás: saját szerkesztés

Azonban az már nem mondható el, hogy ez a tudatosság megvan akkor is, amikor cselekedni kell, ugyan is az életük irányítását illetően (Hogy érzed, tudatosan irányítod az életed?) a következő két választ jelölték a legtöbben:

Igen, tisztában vagyok vele, hogy mit szeretnék, és annak megfelelően intézem a dolgaimat. (29%) Részben igen, tudom, hogy mit szeretnék, részben pedig sodródok az eseményekkel. (70%)

Megjegyezhető persze, hogy ennyi idősen nem biztos, hogy elvárható egy fiataltól, hogy teljesen tudatosan élje életét, azonban elgondolkodtató, hogy ezek a hallgatók, akik az alap szintű képzésük végén járnak, illetve a szakmai gyakorlatuk előtt állnak, még ilyen bizonytalanul vágnak neki a jövőnek.

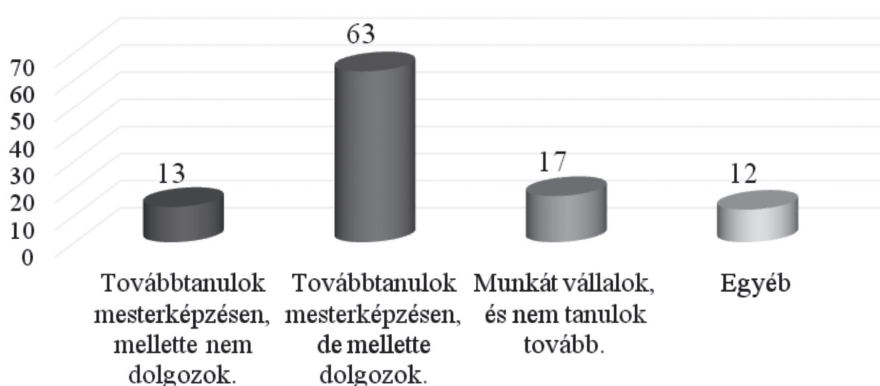
A kérdőív további részében a hallgatóknak a jövőjüket illető elképzeléseikről kellett nyilatkoznuk. Arra vonatkozóan, hogy az alapképzés befejezése után, milyen terveik vannak (3. ábra), a többség (72%) azt jelezte, hogy folytatni szeretné a tanulmányait mester szakon, azonban döntő többségük (60%) mellette





munkavállalást tervez. A válaszadók 16%-a egyértelműen amellett tette le a voksát, hogy dolgozni szeretne, és nem kíván továbbtanulni. A gyakorlat mostanában inkább ezeknek az arányoknak a fordítottját mutatta: az alapképzést elvégzettek nem folytatták ilyen nagy arányban tanulmányaikat, és inkább a munkavállalást helyezték előtérbe. A továbbtanulás helyét tekintve a többség (71%) itthon szeretné ezt megtenni.

3. ábra: A kitöltők tervei az alapképzés befejezése után (n=105 fő)
Figure 3.: The plans of respondents after finishing BA level (N=105)



Forrás: saját szerkesztés

A szervezeti méretet tekintve a kutatásban résztvevő hallgatók több, mint egy harmada (39%) nagy-, illetve multinacionális vállalatnál képzei el a jövőjét, míg a nagyobb hányaduk inkább a KKV-ék felé hajlik. 16%-uk saját vállalkozás indítását tervezi. Továbbá a többség a versenyszférában (79%) szeretne majd elhelyezkedni, az állami (7%) és a nonprofit (9%) szektor nem túl kedvelt célpont számukra. A jövőbeli külföldi munkavállalással kapcsolatos kérdés eléggé megosztotta a mintát: 38% tervez külföldi munkavállalást, 24% zárkózik el ettől a lehetőségtől, és sokan (37%) nem tudják még eldönteni. Kijelenthető, hogy hasonlóan az Y generációhoz, ennek a generációnak is jelentős része nem riad meg külföld gondolatától.

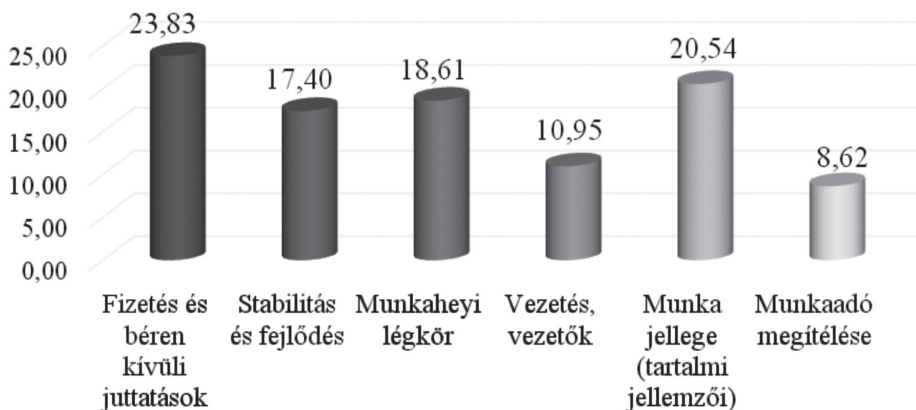
A következő ábrán (4. ábra) látható, hogy a hallgatók mely tényezőket mennyire fontosnak ítélik meg a munkavállalás során. A kitöltőknek 100 pontot kellett elosztaniuk az egyes kategóriák között. Minél több ponttal jutalmaztak egyet, annál fontosabbnak tekinthető az adott tényező.





4. ábra: A különböző tényezők fontosságának megoszlása a munka során a kitöltők szerint (n=104 fő)

Figure 4.: The importance of the various factors during work according to the respondents (n=104)



Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók számára a fizetés és a béren kívüli juttatások a legfontosabbak, ezután jön csak a munka tartalmi jellege, majd a munkahelyi légkör. Felmerülhet a kérdés, hogy vajon a szakmai gyakorlat után is hasonlóképpen alakul a preferencia sorrend...

Összegzés

A tanulmány a Z generáció, a jövő leendő munkavállalóinak karrier tervezését vizsgálta meg. Az elvégzett empirikus kutatás alapján megállapítható, hogy a karrier egyet jelent a célok elérésével és az önmegvalósítással a válaszadók számára. A munkaadók manapság azt hangsúlyozzák, hogy a munkavállaló felelőssége a saját karrierjének gondozása, ezért tőlük várják el, hogy aktivizálják magukat. A megkérdezett Z generációsok tisztában vannak vele, hogy fontos a karrier tervezése, viszont még csak részben mondható el, hogy tudatosan cselekszenek. Sokan még részben sodródnak az eseményekkel, és várják, hogy a lehetőségek őket találják meg. Jelenleg a továbbtanulás főszerepet játszik a jövőbeli elképzeléseikben, de mellette számos válaszoló munkavállalást is tervez egy időben. Látható volt, hogy nem mindenkit vonz a „multi lét”, magasabb azoknak a száma, akik KKV-nál szeretnének elhelyezkedni. Jelenleg a fizetés az elsődleges számukra minden más tényező előtt a munka kapcsán. Ami a leendő munkahelyet illeti, fontos, hogy kielégítse a kutatásban résztvevők igényeit, különben könnyen odébbállhatnak.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Börcsök Gyöngyi: X, Y és Z-generáció <http://www.kamaszpanasz.hu/hirek/lelek/3912/x-y-z-generacio> (Letöltve: 2015.10.15.)
- Defillippi, Robert J. – Arthur, Michael B. (1996): Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective. In: Arthur, Michael B. – Rousseau, Denise M. (Eds.): *The boundaryless career*. Oxford University Press, New York, pp. 116–131.
- Ferincz Adrienn – Szabó Zsolt Roland (2012): Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre. *Munkügyi Szemle*. 56. évfolyam 2. szám pp. 88-93.
- Greenhaus, Jeffrey H. – Callanan, Gerard A. – Godshalk, Veronica M. (2000): *Career Management*. 4. ed., SAGE Publications, Thousand Oaks, CA
- Hall, Douglas T. (1996): Long live the career. In: Hall, Douglas T. (Ed.): *The career is dead – long live the career*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 1–12.
- Internetpenetráció riport 2011/Q3 <http://nrc.hu/hirek/2012/01/13/Internetpenetracio> (Letöltve: 2015.10.15.)
- Kissné András Klára (2010): Hogyan motiválhatóak a különböző generációk tagjai? <http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalhatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html> (Letöltve: 2015.10.15.)
- Koncz Katalin (2013): *Karriermenedzsment*. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Koncz Katalin (2004): *Karriermenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.
- Lancaster, Lynne C. – Stillman, David (2002): *When generations collide. Who they are why they clash. how to solve the generational puzzle at work*. Harper Business, New York.
- Levickaitė, Rasa (2010): Generations x, y, z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *Limes*, Vol. 3, No. 2. pp. 170–183.
- McCrinkle, Marc – Wolfinger, Emily (2010): Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása. Fordító: Keszeg Anna http://korunk.org/letoltlapok/Z_RKorunk2010november.pdf (Letöltve: 2015.10.15.)
- McCrinkle-Research (2012): *Generations Defined*. <http://mccrinkle.com.au/resources/Generations-Defined-Sociologically.pdf> (Letöltve: 2015.10.15.)
- Mutte, Jean – Louis (2004): Managing workers of the next decade. *Expatica HR* [online] <http://www.expatica.com/hr/story/managing-workers-of-the-next-decade-11866.html?ppager=1> (Letöltve: 2012.10.16.)
- Noe, Raymond A. (2013): *Employee training and development*. 6. ed., McGraw-Hill Education, London.
- Nagyító alatt: a zűrös Z-generáció. <http://www.life.hu/anyaskodj/20111208-nagyito-alatt-a-zu-ros-zgeneracio.html> (Letöltve: 2015.10.15.)
- Oblinger, Diana G. – Oblinger, James L. (Eds., 2005): *Educating the Net Generation*. EDUCAUSE, Washington, D.C.
- Montana, Patrick J. – Petit, Francis (2008): Motivating And Managing Generation X And Y On The Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach. *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 6. No. 8. pp. 35-39.
- Pais Ella Regina (2013): Alapvetések a Z generáció tudománykommunikációjához. <http://www.zgeneracio.hu/getDocument/1391> (Letöltve: 2015.10.15.)
- Reeves, Thomas C. – Oh, Eunjung (2007): Generation differences and educational technology research. In: Spector, Michael J. – Merrill, David M. – van Merriënboer, Jeroen J. – Driscoll, Marcy P.





- (Eds.) Handbook of research on educational communications and technology. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 295-303
- Strauss, William – Howe, Neil (1991): Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. Perennial, New York.
- Tari Annamária (2010): Y generáció: Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban. Jaffa Kiadó, Budapest
- Tari Annamária (2011): Z generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani szempontok az információs korban. Tericum, Budapest
- Törőcsik Mária (2009): Generációs marketing. In: Bugár Gyöngyi – Farkas Ferenc (szerk.): Elkötelezettség és sokoldalúság. Tanulmánykötet Barakonyi Károly tiszteletére. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, pp. 221–228.
- Törőcsik Mária – Pál Eszter (2015): Generációs kutatások tapasztalatai, Z generáció a kutatásokban. In: Törőcsik Mária szerk. (2015): A Z generáció magatartása és kommunikációja. Pécsi Tudományegyetem. pp. 10-32.

